

University of Groningen

Ruimte voor nieuwe verbindingen in de culturele organisatie

Kolsteeg, Johan

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2018

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Kolsteeg, J. (2018, okt. 15). Ruimte voor nieuwe verbindingen in de culturele organisatie.

<http://ruimtevoordialoog.online/ruimte-voor-nieuwe-verbindingen-in-de-culturele-organisatie/?c=&o=&t=>

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Ruimte voor nieuwe verbindingen in de culturele organisatie

Johan Kolsteeg

Het is een uitdaging voor culturele organisaties om een langdurige en inhoudelijke communicatie met bezoekers op te bouwen. Er zijn belemmeringen, zoals mogelijke verschillen van inzichten tussen de inhoudelijke afdeling en de communicatie-afdeling van een culturele instelling. Maar het is ook zeker niet eenvoudig voor culturele instellingen om opgemerkt te worden in het overweldigende aanbod van berichten en boodschappen waarmee we vandaag de dag bestookt worden.

In deze bijdrage kijken we waar aanknopingspunten te vinden zijn om de discussie te voeden met nieuwe gedachten en inzichten voor de toekomst. We bespreken drie mogelijke strategieën:

1. het publiek beter leren kennen
2. rekening houden met het communicatiegeweld waar bezoekers dagelijks mee te maken hebben
3. prioriteiten stellen in de organisatie

1. Ken uw bezoeker

‘Je verhouden tot het publiek is de toekomst van de theatersector’ is de kop boven een interview met Judith Faas, publiekswerker, dramaturg en regisseur bij theatergezelschap Bonte Hond in Almere.¹ Faas vertelt over ‘publiekswerking’. Publiekswerking is een strategie om vanuit de inhoud door middel van langdurige projecten de verbinding tussen makers en publiek te verbeteren.² Het is niet hetzelfde als publiekswerving, educatie, of marketing. Het bevindt zich daar tussenin en het gaat om het opbouwen van een inhoudelijke relatie. Het opbouwen van zo’n relatie begint met het goed leren kennen van het publiek (en overigens ook met het goed leren kennen van de niet-bezoekers).

‘Bums on seats’

Een belemmering om de bezoeker echt te leren kennen, is het vinden van een onderzoeksmethode die ons brengt wat we echt willen weten. Kwalitatief onderzoek naar bezoekers wordt veel gedaan in de cultuur als sector, maar het is nog een uitdaging om onderzoek in te bedden in de dagelijkse praktijk van individuele organisaties (Baxter 2010) en de behoefte van de bezoeker als strategisch uitgangspunt te nemen. Een onderzoek dient niet ingericht te worden om in kaart te brengen wat respondenten vinden van onze instelling, of waarom ze wel of niet naar onze voorstellingen en tentoonstellingen komen (onderzoek naar “Hoe krijgen we zoveel mogelijk ‘bums on seats’”, zoals Lisa Baxter dat noemt). In plaats daarvan zouden we in onderzoek ons de vraag moeten stellen wat er omgaat in het hoofd van de respondent, ofwel: “What makes our audiences tick?” (id.). Dat boven water te krijgen is niet eenvoudig. De laatste jaren wordt steeds meer onderzoek gedaan naar effectieve methodes van kwalitatief bezoekersonderzoek, die verder gaan dan kwantitatieve of kwantificeerbare gegevens. Het doel van het onderzoek moet zijn te zoeken naar de indruk die kunst maakt, de ‘perceived benefits’ en de manier waarop culturele ervaringen deel worden van het leven en identiteit van respondenten. En dat is vaak moeilijk in woorden te vatten.

Een nadeel van het traditionele interview is dat het een beroep doet op de capaciteit van de respondent om een culturele ervaring te rationaliseren en om te zetten in taal, in de vorm van meer dan eens voorspelbare uitspraken. We bevragen het linkerdeel van de hersenen, maar de ervaring heeft plaatsgevonden in het rechterdeel, waar de culturele ervaring opgeslagen is in ‘latente,

¹ <https://www.cultuurmarketing.nl/interview-judith-faas-bontehond/#.W47ccZMzbOOQ>

² <https://www.cultuurmarketing.nl/publiek-bereiken-met-publiekswerking/#.W47dEZMzbOOQ>

unmediated inzichten en abstracte gevoelens' (id.). Om die te oogsten moeten we minder gebruik maken van de ratio van de bezoeker, en meer van metaforen (toegegeven: dat is ook taal) en visualisaties. Voor het ontwikkelen van zo'n methode is de digitale dialoog een zeer sterk hulpmiddel.

De digitale foyer

De dialoog met bezoekers door middel van sociale media kan zeker informatie opleveren over hoe producties door bezoekers worden ontvangen. Maar het communiceren via sociale media is ook een kans om tussen je bezoekers te gaan zitten en te observeren wat er leeft, en daar vervolgens weer iets mee te doen in je producties.

Het begint met de bereidheid van bezoekers om hun ervaring te delen.³ Het onderzoek *Ruimte voor dialoog* laat zien dat voor bezoekers het delen van de ervaring van de voorstelling, en hoe die past in hun eigen leven, de kunstervaring versterkt. Dit gebeurt vooral wanneer er contact met een maker ontstaat, ook wanneer men niet persé uit is op het voeren van een discussie.

Deze digitale foyer-functie maakt een sociaal medium tot een potentieel krachtig platform voor het verzamelen van informatie over wat een voorstelling daadwerkelijk doet bij bezoekers. Terwijl het platform meer openbaar is dan welk offline platform dan ook, voelen (steeds meer) mensen zich niet gehinderd om persoonlijke ervaringen te delen. Sommige respondenten betreurden het dat producenten niet reageerden op hun opmerkingen. Natuurlijk is een dialoog tweerichtingsverkeer, die verder moet gaan dan reageren op een klacht of suggestie. In de foyer kan de maker eens even naast de bezoeker gaan zitten en verder praten over wat de voorstelling teweeg heeft gebracht. Daarbij zouden we het niet bij woorden moeten laten. Lisa Baxter suggereert dat we voorbij het rationele en talige zouden moeten willen gaan om te achterhalen wat het effect van een voorstelling is. Laten we nu juist op sociale media gewend zijn geraakt om door middel van beeld te communiceren.

2. Ken uw concurrent

We leven in een tijd waarin we gewend zijn geraakt aan ware bombardementen van informatie en verzoeken om aandacht. We zijn specialist geworden in het razendsnel filteren van die informatie en het is een uitdaging voor culturele instellingen om in die drukte op te vallen. Een eerste stap daartoe is beter te begrijpen is wat al die andere marketing en communicatie bij de bezoeker probeert te bewerkstelligen. In deze paragraaf bekijken we hoe het marketingdenkers buiten de cultuur kijken naar kunst, en wat een digitale dialoog daarmee te maken heeft.

Sinds de jaren negentig staan in het economisch verkeer de begrippen ervaring en transformatie centraal (we spreken ook wel van een 'transformation-economy'). Een product is een ervaring die wordt ontworpen, gecommuniceerd en verkocht als een gebeurtenis die levensveranderend is. Kleding draait om jouw identiteit en krijgt als enige merkaanduiding 'About you'. Het uiteindelijke product is niet een kledingstuk, maar een individuele getransformeerde cliënt.

Ervaring en transformatie worden traditioneel gezien als werkingen van kunst, en veel bedrijven zoeken de kunst dan ook op om de transformatie van de cliënt te bevorderen. IKEA laat operazangers tussen bezoekers optreden, wat ontegenzeggelijk een nieuwe 'winkel-ervaring' oplevert, en claimt tegelijk dat ze daarmee 'het stoffige imago van opera afschudt en een nieuw operapubliek aantrekt'. Behalve slimme experience marketing is dit ook stevige kritiek op de kunstwereld (al is het afbreken

³ (<http://ruimtevoordialoog.online/motieven-online-delen-van-kunstervaringen-door-bezoekers-van-de-voorstelling-thusfront/?c=&o=&t=>)

van concert-conventies paradoxaal genoeg ook iets wat componisten als John Cage in de hedendaagse muziek al meer dan een halve eeuw geleden deden). De ironie is in ieder geval dat terwijl tegenwoordig de 'impact' van kunst vaak wordt gezien in generaliserende economische en sociale termen, in de commerciële marketing de transformatie als 'waarde' steeds meer centraal staat.

We dienen in acht te nemen dat cultuurliefhebbers dagelijks te maken hebben met veel communicatie. Er wordt gestreden om hun aandacht. Ze zijn een stuk kritischer dan gemiddeld over reclame en marketing, wat het al moeilijk maakt om ze te bereiken, en daarbij komt dat begrippen als ervaring, transformatie, authenticiteit, kennelijk niet langer de verkoopargumenten zijn die kunst- en cultuurdeelnemers onderscheiden van andere activiteiten. Daarom is het belangrijk de digitale community of practice te onderzoeken als platform voor een langdurig en inhoudelijk gesprek, ook tussen bezoekers onderling, en met niet-bezoekers, over de ervaren waarden van cultuur. Onderzoekers Cova en Dalli beschreven in 2009 dat hoe meer positieve interacties consumenten onderling hebben, des te hoger de dienst van een bedrijf wordt gewaardeerd. Voor de felbegeerde jongere bezoekers, de Millennials geboren tussen ongeveer 1980 en 2000, staan betekenis, ervaring, contact, engagement en autonomie in communicatie centraal (Haliday en Astafyeva 2014). Dus als we een productief contact willen met deze generatie is het belangrijk die behoeften te faciliteren: zelfontwikkeling, actief engagement, interactie en continue communicatie, met andere woorden: transformatie, coproductie / cocreatie en dialoog.

Antine Zijlstra beschrijft dat de opbouw van een online community in de cultuur begint met het uitwisselen van kennis en vaardigheden, en inspelen op sociale sensitiviteit van deelnemers. Het ideaal is bij te dragen aan zingevingsprocessen en tot cocreatie van 'kennis van een hogere orde', zoals Biesta dat noemt. Wat betekent dit voor het werk van een marketeer?

Het realiseren van een kunstwerk is per definitie een cocreatie van maker en beschouwer, luisteraar of lezer. De marketeer kan als intermediair drie dingen doen, zeggen Ryan, Fenton en Sangiorgi (2010). Ze kan bijdragen aan de coproductie door het publiek actief te betrekken bij de realisatie van het werk zelf. Een tweede variant is de rol van de marketeer als een netwerkfacilitator in het realiseren van een zogenaamde *extended experience*: een gedeelde rituele ervaring die de grenzen tussen kunst en alledaagse werkelijkheid bevaagt. Hier vallen productie en marketing samen. De Berlijnse theatergroep Gobsquad werkt op die manier. Een derde mogelijke rol van de marketeer is die van facilitator van een actieve deelname door de bezoeker aan een gemeenschap rond een thema. In die gemeenschap delen mensen een gezamenlijke ervaring en dat gemeenschappelijke gevoel wordt meegenomen voorbij de ervaring van het evenement zelf. Dan ontstaat een *tribe* (Cova en Dalli 2009).

In die tribe gebeuren bijzondere dingen. We zien dat in een tribe een merk ervaren kan worden als een gedeeld cultureel eigendom, in plaats van een individueel intellectueel eigendom: 'merken horen bij ons en niet bij de bedrijven die er eigenaar van zijn' (id.). In een tribe kunnen mensen werken aan voldoening, maar ook aan sociale erkenning en identiteit. Ze kunnen dingen doen die tegen het belang van het merk ingaan. Er kunnen belangrijke onderwerpen aan de orde gesteld worden, zoals migratie, integratie en de rol van cultuur daarin. Hoe meer interactie er is, des te groter de ervaren waarde, die kan worden uitgedrukt in bijvoorbeeld mond-tot-mond reclame. Het betrekken van mensen via onderlinge interactie bij het produceren van een dienst versterkt de relatie tussen de aanbieder en de bezoeker. Een voorstelling of productie is dan niet het laatste woord over een onderwerp; het is in letterlijke zin een bijdrage aan een discussie. In dat opzicht kunnen de wat traditionele culturele instituten leren van informele initiatieven die al geen website meer hebben maar hun publiek geheel via bestaande sociale platformen bereiken. Dit denken lijkt veel op het

denken over 'tribes'. Tribes gaan helemaal niet over een schoenen- of kledingmerk, ze gaan om het delen van een inhoudelijke fascinatie en engagement. Acties van een tribe kunnen zelfs tegen het belang van het merk ingaan, ontdekten Cova en Dall'i.

3. Ken uw organisatie

Communiceren is uitreiken naar de omgeving. Maatschappelijke en culturele dynamieken hebben de omgeving van kunstorganisaties organisaties flink veranderd. Culturele organisaties leggen hun maatschappelijke positie uit door zich te verhouden tot discourses, bijvoorbeeld over artistieke autonomie, toegankelijkheid van het aanbod, een gezond financieel beleid en governance, of culturele diversiteit in en rond de organisatie. Die onderwerpen bepalen mede hoe een organisatie in elkaar zit en zich naar buiten toont. In het kader van het onderwerp van deze studie kijken we nu of het denkbaar is een organisatie om te denken vanuit het perspectief van de gezamenlijke waardecreatie tussen aanbieder en afnemer, ofwel de publiekswerking. We kijken naar hoe digitale dialoog daarbij helpt en de structuur van een culturele organisatie beïnvloedt. Er zijn twee belangrijke onderwerpen in dit verband, namelijk dienstenlogica en participatief bestuur.

Dienstenlogica

Het aanknopingspunt voor dit onderwerp is een denkrichting die de organisatie opnieuw ontwerpt vanuit één centrale activiteit: het leveren van een dienst. De vergelijking met een zakelijke term als dienst opent een nieuw perspectief. Een dienst is tijdgebonden, wederzijds en niet overdraagbaar. De realisatie van een dienst vereist een bijdrage van twee kanten, de aanbieder en de afnemer. Dat maakt het voor nu handig om deze vergelijking te maken met een culturele ervaring, die immers dezelfde kenmerken heeft.

Bij het omdenken van de organisatie vanuit een dominante rol van de dienst komt kijken hoe we een relatie aan kunnen gaan met de consument (bezoeker), zodanig dat het wederzijds inzetten van competenties van aanbieder en afnemer het beste verloopt, schrijven Vargo en Lusch (2004). Wat zijn de competenties van de organisatie en van de bezoekers, en hoe zijn die competenties uit te wisselen. De 'dienst' (voorstelling, tentoonstelling) waarmee dat gebeurt, is uiteindelijk een middel, ook hier staat de kwaliteit van de relatie uiteindelijk centraal.

De vraag is dan wat de bezoeker te bieden heeft en hoe we de competenties van die bezoeker het meest effectief kunnen inzetten. Foto's maken, en die verspreiden op sociale media, is onmiskenbaar een competentie die veel bezoekers hebben. Een museum dat bevordert dat bezoekers selfies maken in een tentoonstelling die duizenden bezoekers trekt, zet op die manier evenzovele marketingmedewerkers aan het werk. Een museum kan faciliteren dat die foto's niet alleen op eigen sociale media geplaatst laatst worden, maar ook – met een zinnig commentaar erbij – op de pagina van een digitale community, om zo discussie uit te lokken.

Zo'n praktijk zou ingrijpende gevolgen hebben voor de interne organisatie van een museum. We weten dankzij *Ruimte voor dialoog* immers dat bezoekers best een inhoudelijk gesprek willen, maar dan wel met de makers. Er zal dus een koppeling gerealiseerd moeten worden tussen het gesprek in de digitale community en de creatieve kern van een organisatie. Die koppeling moet geborgd worden in een organisatiestructuur.

En dat betekent dat een heikel punt moet worden aangepakt, namelijk het inrichten van marketing als een activiteit die gescheiden kan worden gezien van de programmering (Ryan, Fenton en Sangiorgi 2010, 221). Traditioneel werd als bezwaar tegen de koppeling van marketing en programmering aangevoerd dat het kan leiden tot uitsluitend een publieksvriendelijke programmering; de marketingafdeling wil immers alleen maar kaarten verkopen (dit is wat Miranda

Boorsma de 'arts marketing pitfall' noemt). Maar met de punten die we hierboven besproken hebben wordt duidelijk dat het denken in de marketing, en met name rond digitale gemeenschappen zoals tribes, hieraan allang voorbij is en veel meer moet worden gezien als een bron van informatie over wat er leeft rond inhoudelijke thema's. Meer kennis over die thema's betekent beter kunnen aansluiten bij wat er leeft en bij een duidelijk inhoudelijke behoefte van de bezoeker (Kolsteeg en Van den Hoogen 2018). Marketing is de buitendienst van een culturele organisatie die informatie oogst en zorgt dat die intern op de juiste tafel terechtkomt, namelijk de tafel van de programmeurs. Met een knipoog naar een oude bekende zou je kunnen zeggen dat de programmering te belangrijk is om over te laten aan de directie.

In het onderzoek *Ruimte voor dialoog* is gevonden dat interdisciplinaire teams in sommige organisaties veel ruimte krijgen, maar in andere organisaties niet. De druk om kaarten te verkopen is vaak dominant. Een eerste consequentie voor de culturele organisatie is dat er binnenshuis gewerkt wordt aan nieuwe combinaties en samenwerkingen tussen afdelingen en medewerkers, met als doel het creëren van langetermijn-relaties via inhoudelijke thema's die spelen in online gemeenschappen. Authenticiteit is daarbij belangrijk, zeker als men een jonger publiek wil bereiken.

Participatiebestuur

Een tweede consequentie betreft het organiseren en mobiliseren van kennis van belanghebbenden rondom de organisatie in de reële wereld. Het denken over het delen van bestuur (tegenwoordig veelal aangeduid met de term *governance*) met partijen buiten de eigen organisatie, zoals makers, bezoekers, overheden, wordt wel gezien als een manier om het draagvlak van culturele organisaties in de samenleving te vergroten en het gesprek over het maatschappelijk eigenaarschap van die organisaties aan te gaan. Ook dit kan bekeken kan worden als het aanboren van een bron van informatie over wat er leeft in die samenleving. Ervaringen wijzen uit dat een culturele organisatie die hier serieus werk van wil maken het proces veelal in eigen hand zal moeten houden. Met het vinden en uitnodigen van belanghebbenden ben je er nog niet. Soms moeten externe partijen ook gefaciliteerd worden om een bijdrage aan het besturen van een culturele organisatie te kunnen realiseren. Het ligt voor de hand dat ook hier de vorm van een digitale community uitkomst kan bieden. Een community die belanghebbenden, zowel intern als in een ruime kring om de organisatie heen, kan verbinden rond een inhoudelijk gesprek over kunst en de functie van kunst in de samenleving, kan van onschatbare waarde zijn voor het ontwikkelen van een inhoudelijke en maatschappelijke strategie voor de communicatie.

Besluit

We hebben verschillende vormen van dialoog met de buitenwereld voorbij laten komen, evenals verschillende doelstellingen van digitale communities: het leren kennen van de bezoeker, het bevorderen van de cocreatie van de ervaring, en het aansluiten van de organisatie als geheel met de omgeving.

Dan heeft zich misschien in het achterhoofd de vraag genesteld of er in zoveel omgevingsgeweld nog wel ruimte is voor digitale gemeenschappen en voor dialoog over kunst.

Op basis van de observatie dat in de commerciële marketing op grote schaal langs deze lijn van gemeenschappen, *tribes* en *communities* gedacht wordt, durf ik de stelling aan dat er in de 'markt' voor digitale communities ruimte is voor nieuwe communities over kunst en cultuur. Makers en presentatoren van kunst en cultuur, waar het helemaal draait om zingevingsprocessen, moeten kunnen aansluiten bij een behoefte van bezoekers, ook van een jongere generatie, als die bezoekers in de digitale community gesprekken relevant en aansprekend vinden, als bezoekers onderling en

met makers kunnen communiceren, en als de interne en externe organisatie zo wordt ingericht dat dit gesprek ongestoord kan plaatsvinden en vooral veel spannende nieuwe inzichten oplevert.

Literatuur

Baxter, L. (2010). From luxury to necessity. In D. O'Reilly & F. Kerrigan (Eds.), *Marketing the arts*. (pp. 121–140). Routledge.

Cova, B., & Dall'Aglio, D. (2009). Working consumers: the next step in marketing theory? *Marketing Theory*, 9(3), 315–339.

Halliday, S. V., & Astafyeva, A. (2014). Millennial cultural consumers: co-creating value through brand communities | *Arts Marketing: An International Journal* 4(1/2), 119–135.

Kolsteeg, J. en Q. L. van den Hoogen (2018). *Ruimte. De noordelijke regio en het cultuurbeleid*. Research Centre Arts in Society, Rijksuniversiteit Groningen.

Ryan, A., Fenton, M., & Sangiorgi, D. (2010). A Night at the theatre. In O'Reilly, D. (ed). *Marketing the arts. A fresh approach*. Routledge (pp. 1–9).

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.